

**Equipo Fragata Cazafantasmas:**

**REALIDADES PRÁCTICAS A TRAVÉS DE LA VIRTUALIDAD ELECTRÓNICA**

**III CONGRESO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGÍA**

**(BOGOTÁ, 21 a 27 de Julio de 2002)**

María Luz Zamora Loureiro (España), Beatriz Forero de Gómez (Colombia), Graciela Silva de Oriol (Argentina), Luisa Amelia Jaramillo (Venezuela)

**Introducción**

La utilización de las llamadas "nuevas tecnologías de la información" y, en los últimos años, la consolidación de los medios de comunicación electrónicos como herramientas de uso habitual en las sociedades industrializadas, plantea frecuentemente el dilema **realidad versus virtualidad**. Esto se debe a que, por definición, la Informática crea condiciones que simulan realidades preexistentes. En el ámbito de las Organizaciones, este dilema es trascendente porque algunos conceptos tradicionales deben ser sometidos a replanteamientos rigurosos.

Analizamos aquí algunos interrogantes referidos a los equipos de trabajo. Para ello, hemos elegido el modelo Fragata Cazafantasmas. La pregunta clave que formulamos como punto de partida es: ¿Puede surgir un auténtico equipo, partiendo de los canales de comunicación utilizados en Internet, o nos encontramos ante un equipo virtual porque simula grupos de trabajo convencionales?

**Equipo Real / Equipo Virtual En Las Organizaciones: Conceptos Básicos**

Si acudimos a los diccionarios de uso del idioma Español para centrar el tema que nos ocupa, encontramos las siguientes definiciones:

**Equipo:** "Grupo de personas organizado para una investigación, fin o servicio determinado".

**Real:** "Que tiene existencia verdadera y efectiva".

**Verdadera:** "Que no puede ser racionalmente negada". "Que está conforme con el concepto que de ella se forma en la mente".

**Efectiva:** "Que produce efectos tangibles".

**Virtual:** "Que tiene virtud para producir un efecto aunque no lo produzca". "De existencia sólo aparente".

**Recursos:** "Conjunto de elementos disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una empresa".

**Organización:** "Acción y efecto de organizar". "Disposición, arreglo, orden". "Estructura".

**Organizar:** "Preparar o disponer la realización de una cosa o acción". "Establecer o reformar, considerando reglas de número, armonía, orden y dependencia entre las partes que la componen o han de componerla".

Tomando estos puntos de referencia, concluimos que, para que exista equipo, es imprescindible que concurren los siguientes elementos:

María Luz Zamora Loureiro (España), Beatriz Forero de Gómez (Colombia),  
Graciela Silva de Oriol (Argentina), Luisa Amelia Jaramillo (Venezuela)

Un grupo de personas.

Con un objetivo o fin común: El grupo debe saber por qué y para qué se constituye como tal.

Organizado: El grupo debe estar sometido a unas reglas o normas propias y sus integrantes han de percibir claramente la interdependencia existente, tanto en lo que se refiere a personas como a tareas o recursos disponibles.

Cada equipo debe disponer de sus propios **recursos** para conseguir los resultados que se propone. Entre ellos:

La capacidad de las personas que lo integran para aportar algo a los resultados esperados.

Medios materiales que facilitan la consecución de los objetivos.

Para poder considerar que un equipo es **real**, debe tener existencia verdadera y efectiva. Lo cual implica que:

El equipo y los factores que en él intervienen deben poder comprenderse y analizarse racionalmente.

Los resultados del equipo como tal deben poder percibirse sin ambigüedad.

Un equipo se consideraría **virtual** cuando:

Alcanza unos resultados, pero esos resultados no pueden ser percibidos objetivamente.

Su funcionamiento es sólo aparente porque la tarea de grupo no se orienta a la consecución de resultados, sino a la simulación de situaciones de interacción o interdependencia.

Desde esta perspectiva, podemos considerar que la Fragata Cazafantasmas es un equipo **real** de trabajo, que utiliza **recursos** generadores de realidad **virtual** para su funcionamiento efectivo y, en algunos aspectos de la vida del equipo, simula realidades preexistentes, como veremos a continuación.

### Factores De Éxito En Los Equipos De Trabajo. Aplicación A La Fragata Cazafantasmas

Pasamos a analizar los factores que contribuyen a garantizar el rendimiento del equipo y su supervivencia como tal, tomando como referencia las conclusiones obtenidas en los estudios e investigaciones recogidos en la bibliografía consultada. Sintetizamos esos factores en el **Anexo 1**, que desarrollamos a continuación.

#### **A. La Creación Del Equipo.**

Se acepta actualmente que todo equipo que alcanza objetivos tangibles, evoluciona siguiendo unas fases determinadas:

##### **1. Fase preliminar: La definición de objetivos.**

La experiencia demuestra que, antes de la creación de un equipo de trabajo, existe una necesidad que se pretende satisfacer y la satisfacción de esa necesidad sólo es posible si se reúnen un conjunto de personas de determinadas características, dispuestas a llevar a cabo una **misión**. La Misión de la Fragata Cazafantasmas, es Identificar, combatir y desarmar aquellos mitos, creencias irracionales y “fantasmas” que pululan por nuestras organizaciones sociales, familiares o empresariales -de nuestro entorno cultural latinoamericano e ibérico- y que condicionan los resultados de las mismas, porque son responsables de las disfunciones que padecemos los que nos integramos en ellas.

Para llevar a cabo la **misión** de la Fragata Cazafantasmas, se definieron unos objetivos, cuya formulación está contenida en el Documento de Constitución, elaborado por los miembros fundadores del equipo y transmitido a los miembros potenciales

por Carlos Samaniego Villasante, Teniente Constituyente, a través de la Lista de Correo [abaorganizaciones@eListas.net](mailto:abaorganizaciones@eListas.net), de ABA ORGANIZACIONES. Los **objetivos** propuestos fueron:

**Primero: CAZAR FANTASMAS.** Los fantasmas identificados inicialmente fueron los siguientes:

Para triunfar en el trabajo hay que tener buena suerte.

Al trabajo se viene a sufrir.

La gente es egoísta y envidiosa por naturaleza.

No se pueden cambiar las estructuras de las organizaciones.

Trabajar en equipo es imposible porque cada uno es de una manera y va a lo suyo.

Somos más competitivos que cooperativos.

La tradición es inamovible. Otros pueden mejorar, pero nosotros nunca.

Si quieres cambiar las cosas te crucifican.

No merece la pena que yo cambie, si los demás no lo hacen.

En nuestra organización solo triunfan los sinvergüenzas

**Segundo: ESCRIBIR SOBRE LOS FANTASMAS.** Aportar, cada miembro del grupo, ideas referidas a cada uno de los fantasmas detectados.

**Tercero: ATRAER AMIGOS A LA FRAGATA CAZAFANTASMAS.** Funcionando como un grupo consolidado, incrementar el número de miembros en función de las expectativas individuales o grupales.

**Cuarto: PUBLICAR.** Dar a conocer la producción de la Fragata Cazafantasmas, con una visión transnacional.

## 2. Fase de constitución.

Una vez definidos los objetivos a alcanzar, en cualquier equipo es imprescindible llevar a cabo las siguientes tareas:

**2.1. Posicionamiento individual ante el futuro equipo.** Es uno de los factores básicos para orientar al equipo de un modo eficaz hacia los resultados previstos. Se trata del componente actitudinal inicial. Para determinarlo, los futuros integrantes del mismo han de abordar una serie de cuestiones trascendentes:

¿Quiero pertenecer al equipo?.

¿Me identifico con sus objetivos?.

¿Creo que trabajaré satisfactoriamente en un grupo de esas características?.

¿Las relaciones que pretendo establecer con el resto de los miembros del equipo son estrictamente de tarea o busco algo más?.

Esta es una tarea que cada uno de los miembros del equipo Fragata Cazafantasmas llevó a cabo individualmente en el momento de su incorporación al equipo, siendo sometidas a revisiones posteriores en el contexto grupal, como veremos más adelante en un apartado dedicado al tema (página 7).

**2.2. Asignación de roles.** En todo equipo de trabajo existe un rol inicial, el de líder del grupo. Una de sus misiones es, precisamente, situar a cada uno de los miembros del equipo en aquella función que mejor se adapta a sus capacidades y motivaciones.

Este es uno de los aspectos donde podemos hablar de un claro componente **virtual** en la Fragata Cazafantasmas, ya que los roles-puestos de trabajo a desempeñar por los miembros del equipo simulan a los de la tripulación de una fragata, añadiéndose algunos otros relacionados con el objetivo implícito "impulsar la vertiente lúdica de los intercambios entre los miembros de la tripulación". Los roles definidos -y asignados por consenso- hasta el momento presente aparecen reflejados en el **Anexo 2**.

**2.3. El diseño de métodos de funcionamiento.** Como en cualquier equipo, los métodos de funcionamiento interno están relacionados con los objetivos a alcanzar y con los recursos disponibles para llegar a ellos. Para esta fase de diseño de la metodología de trabajo, el equipo Fragata Cazafantasmas se basó en las preguntas formuladas en el documento de constitución:

¿**Cómo abordaremos los fantasmas?**: Los miembros de la tripulación de nuestra Fragata, plantean estos temas para comentarlos y debatirlos en grupo.

¿**Cómo vamos a trabajar?** Se considera que la metáfora del barco puede ser válida y se parte de la idea de que podríamos emplear esta experiencia en Internet para trabajar las innovaciones, y sacar conclusiones. Para establecer los primeros mecanismos de funcionamiento interno, nos basamos en la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo debe ser el trabajo en un grupo eficaz?

¿Cómo plantear los roles?

¿Cómo el distribuir el poder?

¿Cómo construir un proyecto conjunto en que se pueda aportar lo mejor de nosotros mismos?

¿Es eso viable desde Internet?.

En este punto del desarrollo del equipo, las únicas previsiones fueron las siguientes:

Nuestros intercambios se llevarán a cabo a través de e-mail.

El 'centro de comunicación' es el administrador de la lista "Fragata Cazafantasmas".

No existen criterios previos de selección de contenidos de los mensajes, ni de número, ni de extensión, ni de formato de los mismos. Sólo se explicita la limitación de que los mensajes no deben contener archivos adjuntos.

Periódicamente, el Teniente Constituyente enviará un documento denominado "**Asamblea de la Tripulación**", donde están contenidos los nombres, dirección electrónica y cargo de cada uno de los miembros del equipo, así como cualquier otro dato que sea significativo para el funcionamiento del equipo (nuevas incorporaciones, bajas temporales o definitivas, etc.).

**2.4. Inventario de recursos individuales y grupales.** Este es un aspecto de vital importancia en el desarrollo de cualquier equipo y, en el caso de la Fragata Cazafantasmas, está especialmente condicionado por el hecho de que sólo existe un **canal** a utilizar en el **sistema interno de comunicación**: el correo electrónico. Los recursos básicos son, por tanto:

#### **Individuales:**

- Cada uno de los miembros debe contar con sus propios medios materiales para la emisión y recepción de los mensajes (PC con sus correspondientes aplicaciones informáticas).
- No existe un criterio definido acerca de los recursos intelectuales, afectivos o de habilidad de relación interpersonal que deban aportar los integrantes del equipo.

#### **Grupales:**

- El medio material común es, simplemente, la lista de distribución [Fragata\\_Cazafantasmas@e-Listas.net](mailto:Fragata_Cazafantasmas@e-Listas.net), moderada inicialmente por Francisco Sánchez, Jefe de Inteligencia de la Fragata.
- Los recursos intelectuales, afectivos o de relación interpersonal son los que se generan a través de los intercambios de los miembros de la tripulación y que crean un marco de referencia conjunto.

## B. Consolidación Del Equipo

Los procesos observados en esta fase del desarrollo del equipo Fragata Cazafantasmas se refieren a:

**1. Toma de contacto, exploración y puesta a prueba de la aceptación grupal:** Este es un proceso que se ha llevado a cabo desde el momento de la constitución de la Fragata y que, por su propia naturaleza, continúa activo en la actualidad. Podemos decir que, en el momento presente, el equipo sigue manteniendo una actitud –individual y grupal– de aceptación del cambio y de generación constante de mecanismos de adaptación al mismo. La retroalimentación permanente es uno de los más valiosos mecanismos sobre los que basamos nuestras actuaciones. Asimismo, cuando el grupo llevaba 9 meses funcionando, uno de sus miembros propuso la realización de una encuesta-análisis de situación, denominada “**¿Qué nos tiene aquí?**”, con el objetivo de realizar esa revisión de expectativas individuales y grupales a las que nos hemos referido en la “Fase de Constitución”. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

- ¿Qué nos tiene aquí?
- ¿Cuál es el factor común que tenemos?
- ¿Qué es lo que nos aglutina?
- ¿Qué nos llamó la atención para unirnos a esto?
- ¿Podemos repetir el modelo?
- ¿Cómo podemos aprovechar esta experiencia en nuestro mundo real?.

**2. La gestión de conflictos:** Como todos sabemos, los conflictos emergen en la vida de los equipos en cualquier momento de su desarrollo y se relacionan con aspectos tales como la aceptación de la autoridad, la percepción de roles, los medios humanos y materiales disponibles, las diferencias de criterio de sus miembros, las discrepancias acerca de su funcionamiento, etcétera. En el caso de la Fragata Cazafantasmas, algunos de esos factores desencadenantes de conflicto son eliminados por el propio planteamiento que hemos descrito hasta aquí, de modo que los conflictos observados más frecuentemente se refieren a:

Déficit en el funcionamiento de los soportes materiales del sistema de comunicación (problemas puntuales de los servidores de correo a través de Internet, dificultades individuales en la emisión o recepción de mensajes por diversas causas, etcétera.).

Dificultades de comprensión de los mensajes relacionadas con la terminología utilizada por su emisor, generalmente imputables a las diferencias lingüísticas de los entornos culturales de los miembros del equipo.

Desacuerdos acerca del modo de enfocar conceptualmente los temas abordados.

Aceptación de la autoridad formal.

Los mecanismos más relevantes para la gestión de los conflictos han sido:

**Evitación:** Ausencia de respuestas ante aquellos temas que podrían considerarse conflictivos o poco interesantes, por parte de los miembros de la tripulación.

**Confrontación abierta:** Intercambio de opiniones hasta llegar, generalmente, conclusiones conjuntas.

**Generación de alternativas creativas** o nuevos recursos puestos a disposición del grupo por parte de alguno de sus miembros, como es el caso de la confección de un “diccionario fragatero”, por ejemplo.

No se ha observado, hasta el momento presente, un estilo propio de la Fragata Cazafantasmas en lo referente a este apartado, aunque cabe resaltar que la filosofía de base y el hecho de que todos los miembros del equipo pertenecen al mismo voluntariamente, lo más probable es que el estilo dominante esté fundamentado en el objetivo **yo gano-tú ganas**. Un dato que apoya esta apreciación es que, cuando alguno de los componentes del grupo ha encontrado discrepancias importantes entre su propia postura y la del resto de la tripulación, ha abandonado el grupo, explicando generalmente sus motivos.

**3. Evolución y ajuste normativo.** Este es un factor trascendente en el desarrollo de cualquier equipo (el análisis de la cohesión y aparición o mantenimiento de roles y normas). En el caso de la Fragata Cazafantasmas, podemos decir que la cohesión del grupo respecto a las normas iniciales ha sido muy satisfactoria, ya que cada uno de los miembros del mismo las aceptaron plenamente en el momento de su incorporación al equipo.

Posteriormente, los reajustes en las normas de funcionamiento han estado relacionados con:

Revisión de roles (el Teniente Constituyente fue, por ejemplo, ascendido a Capitán mediante consenso grupal, ocupando el puesto de Teniente la persona que anteriormente ostentaba el cargo de Subteniente).

Formato de los mensajes (debates acerca de la conveniencia de borrar los textos anteriores cuando los mensajes eran demasiado extensos, búsqueda de la claridad formal de los contenidos, etcétera.).

**4. Mecanismos de motivación e integración grupal.** Como es sabido, este es uno de los factores más significativos en el desarrollo y mantenimiento de un equipo. En el caso de la Fragata Cazafantasmas, las necesidades que los miembros del grupo hemos tratado de satisfacer son, según los resultados de la encuesta de situación a la que hemos hecho referencia, las siguientes:

**Estima:** El propio lema propuesto en el documento de constitución de la Fragata, apunta en esta dirección, textualmente: **“Amor y Resolución, ese es nuestro lema”**. Necesidad de expresarnos y sentirnos escuchados, con libertad, cariño, respeto y solidaridad.

**Pertenencia,** reconocernos como parte de un entorno, el cual requiere cambios en los que nosotros podemos influir para volver a sentirnos humanos.

**Logro de objetivos:** El simple hecho de detectar la existencia de “fantasmas” de diversa índole en las organizaciones, presentados de una forma alegórica y no convencional, parece ser un objetivo compartido por el grupo y muy motivante en sí mismo.

**Auto-realización,** basada en la aceptación de que “el principal ‘fantasma’ que tenemos enfrente es el que vemos en el espejo todas las mañanas”.

## Conclusiones

Se aplicó una metodología para garantizar que el equipo Fragata se constituyera en un equipo real dado que los miembros se plantearon una misión y propósitos orientados hacia resultados tangibles. Fundamentalmente se distinguen dos grandes actividades:

La creación de equipo.

La consolidación del equipo.

En la Fragata se han dado hechos de los equipos de realidad, tales como resultados a corto y largo plazo, logrando mejoras en el desempeño y realización de procesos de aprendizaje.

Esta ponencia es un ejemplo de los resultados tangibles y perdurables alcanzados en la Fragata mediante la conversión de datos en información y sabiduría, es decir, Gestión del Conocimiento.

Los temas tratados han trascendido fronteras, influyendo y mejorando otras realidades tales como medios académicos, otros equipos virtuales, procesos de consultoría, etcétera. De esta manera también se ha hecho posible aplicar conocimientos y experiencias globales a nivel local.

Han surgido muchos aspectos de valor agregado que sus miembros han aportado para llevar a cabo la misión propuesta. Potenciación de talentos: Ejemplos de ello son algunos de los anexos que muestran aportes de diseño, creación poética e innovaciones en cuanto a la forma como se identifican los fantasmas organizacionales y se solucionan sus efectos.

La rotación del liderazgo en el equipo ha permitido una orientación participativa, que favorece la exploración, aceptación y compromiso frente a temas de transformación y cambio. Igualmente se ha obtenido sentido de corporeidad para impulsar la acción y los objetivos propuestos. como en los equipos de realidad.

Normalmente los equipos se identifican como aquellos que manejan eventos o circunstancias, los que fabrican o hacen cosas y los que recomiendan acciones. En la Fragata se han cumplido los tres roles como puede deducirse de los temas expuestos. Efectivamente se ha manejado a nivel formal e informal nuestra propia organización, las expectativas e inquietudes de los asociados y sus resultados. Hemos "fabricado conocimiento" lo cual incluye entre otros: hacer aplicaciones lingüísticas, componer poemas y compartir experiencias e información para generar conocimiento. En cuanto a dar sugerencias y recomendaciones se han propuesto ajustes, mediciones, renovaciones y replanteamientos en diversos aspectos lo cual nos ha permitido vivir permanentemente dentro del lema "Amor y Resolución". Esperamos seguir así en el futuro.

De lo expuesto hasta aquí, podemos deducir lo siguiente:

- Comparando el modelo Fragata Cazafantasmas con otros foros de intercambio de experiencias e información a través de Internet, pensamos que el hecho de que cada uno de los integrantes del grupo asuma un rol en el momento de su adhesión al equipo –aunque sea virtual y no tenga proyección tangible en la realidad- crea un compromiso que puede ser considerado factor de integración grupal y de implicación personal
- Podría pensarse que la virtualidad de las relaciones que se establecen a través de Internet está muy relacionada con el hecho de que las personas implicadas en esas relaciones no comparten un espacio físico observable generalmente. Este es, precisamente, uno de los aspectos que con mayor claridad se observa en el modelo Fragata Cazafantasmas, donde ese espacio físico –el barco- es una metáfora, pero fácil de asociar con la convivencia cotidiana dentro de un contexto espacial, donde es imprescindible aceptar unas normas para satisfacer necesidades tales como la simple supervivencia. Este mecanismo no es sorprendente para los consultores organizacionales, ya que ese simbolismo se ha utilizado en acciones formativas desde hace muchos años (simular realidades que están en el inconsciente colectivo de los participantes con el fin de observar los comportamientos emergentes y buscar alternativas para los mismos). Resulta alentador comprobar que el conjunto de los miembros del equipo Fragata Cazafantasmas ha comprendido, en algún momento del desarrollo de equipo que el aprendizaje experiencial está siendo, en sí mismo, un camino para comprender por qué nosotros mismos somos generadores de 'fantasmas' en las

- organizaciones 'reales'. Esa tarea de análisis y comprensión de comportamientos es, indudablemente, extrapolable a la vida real.
- Respecto a nuestra pregunta inicial, creemos que la respuesta es contundente: Nos encontramos ante una auténtica simulación de un equipo 'real' de trabajo, donde los errores cometidos son, tal vez, más patentes en el caso de la Fragata Cazafantasmas que en la vida real, precisamente porque el modelo, en sí mismo, permite un grado de libertad mayor para que cada uno exprese sus propios mecanismos de defensa sin perder su salario o su status socio-profesional, por ejemplo. En este sentido, creemos que el hecho de que se puedan conservar todos los intercambios (copia de los e-mail), resuelve muchos de los interrogantes que se plantean en la vida real de las organizaciones. Todo queda escrito, todo se registra en la memoria de los PC, lo cual no sucede en la vida real. Por eso la Fragata Cazafantasmas puede ser considerada como un observatorio transversal del comportamiento de personas y grupos de trabajo.
  - En relación con el punto anterior, pensamos que la experiencia Fragata Cazafantasmas merece ser analizada con mayor profundidad en posteriores publicaciones, que nos proponemos elaborar varios miembros del equipo que la consideramos una línea válida de investigación.

### Anexos: Producción Individual y Conjunta

Ponemos a disposición de las personas interesadas algunos documentos que recogen la producción –individual o conjunta- del equipo Fragata Cazafantasmas en los siguientes documentos anexos: NO INCLUIDOS EN ESTE TEXTO.

Gráfico de Roles de la Fragata Cazafantasmas, elaborado por Da. Luisa Amelia Jaramillo.

Síntesis de las Expectativas Grupales, elaborada por D. Carlos Garza.

El Grupo como Equipo Armónico, elaborado por D. Pedro María Rivera.

Poemas de D. Francisco Ruiz Cabello.

Diccionario Fragatero, elaborado por D. Carlos Garza.

“El Relato sin Fin”, extracto de “El Fantasma de Sí Mismo”, elaborado por Da. Martha Rosano, Da. Ruth Szvarc y D. Francisco Ruiz Cabello.